

Anexo 1

LEY PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES ESPECIALES DE PUERTO RICO

DECIMOCUARTA ASAMBLEA LEGISLATIVA - Primera Sesión Ordinaria
Ley N° 1 aprobada el 1 de marzo de 2001

Para crear la “Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de Puerto Rico”, a fin de establecer la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en lo relativo al desarrollo integral de las comunidades especiales del país; establecer guías a considerar para identificar a las comunidades especiales; crear la Oficina del Coordinador General para el Financiamiento Socio-Económico y la Auto-gestión, el cargo de Coordinador General, el Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales y el Consejo para las Comunidades Especiales; y para asignar recursos para la organización de la Oficina y el inicio del Programa.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Las transformaciones económicas que han ocurrido en Puerto Rico en las últimas décadas han producido unos beneficios de los cuales no han participado por igual todos los sectores del país. Cientos de miles de puertorriqueños viven en condiciones de pobreza, infraestructura básica, condiciones ambientales inaceptables, estado de vivienda deficientes, alto índice: de conducta delictiva, violencia doméstica, maltrato y abuso de menores, embarazo en adolescentes y el uso y abuso de sustancias contro-

ladas entre otros, totalmente inaceptables para una sociedad civilizada, que no han logrado acceso a las oportunidades de desarrollo tanto en lo económico como en lo social. Estas condiciones de vida están presentes en bolsillos de pobreza, áreas urbanas, en barriadas aisladas en sectores rurales y en muchas familias que viven en residenciales públicos.

Las estadísticas ofrecen un cuadro alarmante. Según el Censo de 1990, el 58% de los puertorriqueños, o sea, 2.057.377 personas de un total de 3,5 millones, vive bajo los niveles de pobreza. Con respecto a nuestra juventud menor de dieciocho años, el 66% se encuentra bajo el nivel de pobreza, esto es, 761.789 de un total de 1,1 millón de niños y jóvenes.

Debe señalarse, además, que aproximadamente un 30% de los hogares en Puerto Rico está encabezados por una mujer. En 7 de cada 10 de estos hogares, la mediana de ingreso escasamente alcanza el 40% de la mediana de ingreso en aquellas familias constituidas por padre y madre.

Estas condiciones objetivas de marginalidad prevalecientes en las comunidades especiales, agravadas por la desigualdad que ocasiona el género, la edad, la condición social y la racial, tienen a su vez efectos sociales, psicológicos y de salud negativos y producen entre sus residentes sentimientos de impotencia y frustración que minan continuamente la fe de estos en ellos mismos, en el Gobierno y en las instituciones.

Es imperativo que el Estado Libre Asociado de Puerto Rico, y sus municipios modifiquen su enfoque de intervención y sustituyan su función o desempeño tradicional de Estado paternalista por un modelo que incorpore la capacidad y voluntad de trabajo de las comunidades en la solución de sus problemas.

Esta ley reconoce que el desarrollo de las comunidades especiales debe ser protagonizado por ellas mismas constituyéndose en agentes de cambio eficaces, capaces de establecer y lograr la consecución de sus metas y objetivos dirigidos al logro de una mejor calidad de vida.

La política pública aquí enunciada establece que el Coordinador General, los departamentos, corporaciones públicas, agencias y municipalidades del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, tienen el deber y la responsabilidad de actuar de forma integrada y mediante un enfoque sistémico e interdisciplinario, para promover el desarrollo de las Comunidades Especiales.

Por tanto, a partir de la vigencia de esta ley, se dispone que será responsabilidad del Estado Libre Asociado de Puerto Rico promover la creación de condiciones que permitan resolver el grave problema de marginalidad que existe en estas comunidades especiales, estimulando el involucramiento activo de sus residentes para el mejoramiento de la calidad de vida. A estos fines, estimulará el fortalecimiento de la base organizativa y económica de las comunidades especiales para que éstas asuman la dirección de su propio proceso de desarrollo.

Para lograr estos propósitos se crea la Oficina del Coordinador General para el Financiamiento Socio-Económico y la Autogestión adscrita a la Oficina del Gobernador, la cual será dirigida por un Coordinador General. A este funcionario le serán delegadas las facultades y los poderes necesarios para que cumpla con su encomienda de coordinar los esfuerzos gubernamentales, incluyendo los municipales, en tomo al desarrollo social y económico de las comunidades especiales y promover la participación del sector privado y de las fundaciones e instituciones de la sociedad civil en esas iniciativas. Su Oficina será el brazo ejecutor que asegurará el cumplimiento de la política pública que se establece en esta ley. Por medio de esta ley, además, se le proveen los recursos para su organización inicial.

Esta ley crea el Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales que, una vez completadas las acciones previas que son indispensables para la ejecución de los objetivos de esta ley, contará con los fondos que permitirá la subvención de proyectos de iniciativa comunitaria.

DECRETASE POR LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE PUERTO RICO:

Artículo 1.- Título.

Esta Ley será conocida como “Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de Puerto Rico”.

Artículo 2.- Política Pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para Promover el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de Puerto Rico.

Será política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico promover el principio de la autogestión y apoderamiento comunitario, esto es, el proceso integral mediante el cual las personas y sus comunidades reconocen y ejercen el pleno dominio y control de sus vidas partiendo desde su propio esfuerzo y poder. Debido a los niveles de pobreza, condiciones ambientales inaceptables y otros males sociales que aún subsisten en Puerto Rico, es prioridad del Estado Libre Asociado de Puerto Rico identificar comunidades que, por sus condiciones, requieren tratamiento especial de modo que pueda gestionarse proactivamente su desarrollo.

Esta iniciativa estará dirigida a promover que los residentes de las comunidades especiales adquieran, por sí mismos, las condiciones de vida, las destrezas, actitudes y niveles de organización que les permitan convertirse en autores de su propio proceso de desarrollo económico y social. El Gobierno actuará como capacitador, promotor, facilitador y colaborador, eliminando barreras, estableciendo incentivos y creando condiciones y mecanismos necesarios para que dichas comunidades puedan asumir exitosamente su desarrollo personal y comunitario.

Por otra parte, se requiere que los miembros de las comunidades especiales se comprometan, aporten y trabajen en promoción de su bienestar. En suma, se requerirán del Gobierno del Estado Libre Asociado y sus dependencias, así como de los municipios, acciones bien planificadas que estimulen la participación de las comunidades especiales en los procesos decisionales relativos a los asuntos que afectan su desarrollo, desde un nuevo rol de propietario y productor, radicalmente distinto al modelo del Estado Benefactor o paternalista.

Igualmente será política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico promover y facilitar la alianza entre las comunidades y los sectores públicos y empresariales, así como con las instituciones de la sociedad civil para el logro de los propósitos de esta ley. Ello incluye la participación de los Gobiernos Municipales como un componente fundamental en la identificación de las comunidades especiales y sus necesidades, en la elaboración de planes estratégicos de desarrollo comunitario y en la colaboración para la implantación de estos planes.

Artículo 3.- Creación de la Oficina del Coordinador General para el Financiamiento Socio-Económico y la Autogestión.

Se crea la Oficina del Coordinador General para el Financiamiento Socio-Económico y la Autogestión, en adelante denominada la Oficina, la cual estará adscrita a la Oficina del Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, será una oficina excluida de la aplicación de la Ley de Personal del Servicio Público y quedará a cargo de un Coordinador, quien será responsable de cumplir con los deberes y funciones que le impone esta ley. El Coordinador será nombrado por el Gobernador de Puerto Rico, con el consejo y consentimiento del Senado, y ejercerá sus funciones en una relación de confianza con la autoridad nominadora. Deberá ser una persona de probidad y reconocida solvencia moral y de vasta experiencia en el desarrollo de trabajo comunitario y atención de los sectores marginados. Dicho Coordinador tendrá los poderes necesarios y adecuados para asegurar que se lleven a cabo las funciones y objetivos dispuestos por esta ley.

Artículo 4.- Funciones y deberes de la Oficina.

La Oficina tendrá la responsabilidad de implantar la política pública enunciada en esta ley. Para lograr su consecución, la Oficina coordinará los esfuerzos gubernamentales en aras del desarrollo social y económico de las comunidades especiales y con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- a. fortalecimiento socio-económico de las familias;
- b. fortalecimiento organizativo de las comunidades;
- c. rehabilitación física y ambiental de las comunidades;
- d. fomento de las iniciativas ciudadanas compatibles con la política pública que persigue esta ley;
- e. coordinación y participación de los Gobiernos Municipales como un componente fundamental en la identificación de las comunidades especiales y sus necesidades, en la elaboración de planes estratégicos de desarrollo comunitario y en la colaboración hacia la implantación de estos planes; y
- f. adoptar en coordinación con el Consejo para las Comunidades Especiales, las normas y reglamentación necesarias para su funcionamiento.

Artículo 5.- Funciones y deberes del Coordinador.

El Coordinador tendrá los siguientes deberes y funciones:

1. Identificar, en consulta con todos los alcaldes de Puerto Rico, la Junta de Planificación y demás recursos disponibles, aquellas comunidades que serán designadas como comunidades especiales para los fines de esta ley a base de criterios, objetivos, entre los cuales se encuentran:
 - a. nivel socioeconómico;
 - b. condiciones de infraestructura básica;
 - c. condiciones ambientales; y
 - d. el estado de las viviendas y otros aspectos de desarrollo.
2. Actualizar periódicamente el inventario de las comunidades especiales designadas para los fines de esta ley.
3. Velar por la implantación y la revisión periódica de la efectividad de uno o más modelos de desarrollo para las comunidades especiales basado en los siguientes fundamentos:
 - a. El principio de autogestión y apoderamiento comunitario que hace del residente el eje central de la planificación y la acción de renovación y desarrollo.
 - b. La alianza entre las comunidades, los sectores públicos y el sector empresarial asumiendo las diversas responsabilidades para facilitar el desarrollo socioeconómico.
 - c. El enfoque integral al problema de la pobreza que descansa en el convencimiento de que hay que atacarla desde todos los frentes.

- d. El deber de constituirse en el enlace entre las agencias gubernamentales, corporaciones públicas, Gobiernos Municipales, el sector privado, y organizaciones de la sociedad civil, con las comunidades especiales.
 - e. Promover que las ayudas disponibles en las agencias gubernamentales, tanto locales como federales, corporaciones públicas y Municipios que puedan destinarse a la realización de proyectos y actividades en las comunidades especiales, de forma tal que se permita establecer con razonable certeza las fechas de inicio y terminación de los proyectos.
 - f. Fiscalizar la ejecución de los proyectos seleccionados para que se realicen conforme a lo acordado, es decir dentro de los plazos y términos prescritos.
 - g. Conducir directamente, o por iniciativa de otra entidad gubernamental o privada, la realización de talleres educativos y campañas de divulgación sobre los alcances y oportunidades que ofrece esta ley.
 - h. Realizar aquellos actos que sean requeridos por el Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico o que sean inherentes al desempeño de la encomienda que esta ley le impone, incluyendo la coordinación con el Consejo Asesor para el Desarrollo de las Comunidades Especiales, que se establezca mediante esta ley.
4. Someter el o antes del 28 de febrero de cada año un informe anual escrito a la Asamblea Legislativa de Puerto Rico sobre el proceso de administración e implantación de esta ley, los recursos utilizados, metas alcanzadas, planes trazados y áreas a revisar.

Artículo 6.- Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales de Puerto Rico.

Se crea el Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales de Puerto Rico. El Fondo se nutrirá de las asignaciones que haga el Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, de otros fondos públicos, incluyendo, entre otros, de mejoras capitales, otros fondos estatales y federales, que se le asignen o que obtenga, y de las aportaciones que hagan a éste individuos y entidades del sector privado. Este Fondo será administrado por el Consejo para las Comunidades Especiales. El dinero que ingrese al Fondo se utilizará para los siguientes propósitos, entre otros:

- a. Proyectos de iniciativa comunitaria que propicien el desarrollo comunitario, tales como: proyectos de infraestructura, construc-

ción y rehabilitación de viviendas, construcción, rehabilitación y mantenimiento de centros comunales y de servicios comunitarios, áreas recreativas, otras instalaciones comunitarias, proyectos de reforestación y de protección ambiental y de recursos naturales y proyectos similares.

- b. Proyectos de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones comunitarias de las comunidades especiales, mediante el ofrecimiento de: asesoramiento y asistencia técnica, la gestión para la profesionalización del equipo de trabajo y compra de equipo, entre otros asuntos similares.
- c. Promover actividades para el financiamiento, de proyectos de desarrollo económico y autogestión, préstamos, garantías, inversiones, ayuda económica, capacitación, y apoyo técnico para garantizar el éxito de estas empresas.

Artículo 7.- Asignación de Fondos para el Establecimiento y Organización de la Oficina del Coordinador General para el Financiamiento Socio-Económico y la Autogestión y para el Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales.

Se asigna hasta la cantidad de un (1) millón de dólares con cargos a cualesquiera fondos bajo la custodia de la Oficina de Gerencia y Presupuesto para la creación y funcionamiento, inicial de la Oficina y para la creación de una red organizativa que garantice un rápido acceso y comunicación efectiva entre las comunidades especiales, la Oficina y las agencias gubernamentales, corporaciones públicas y municipios. La Directora de la Oficina de Gerencia y Presupuesto consignará en el presupuesto anual del Gobierno de Puerto Rico, los fondos necesarios para el funcionamiento de esta Oficina, a partir del año fiscal 2001-2002. Con efectividad el 1 de julio de 2001 se ingresará y se harán disponibles los fondos que nutrirán el Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales creado por esta ley.

Artículo 8.- Consejo Asesor para el Desarrollo de las Comunidades Especiales.

Se crea el Consejo para el Desarrollo de las Comunidades Especiales, en adelante denominado el Consejo, el cual estará presidido por el Gobernador e integrado además por el Coordinador de la Oficina, el Comisionado para Asuntos Municipales, el Secretario del Departamento de Vivienda, el Secretario del Departamento de la Familia, el Superintendente de la Policía de Puerto Rico, el Secretario del Departamento de Salud, y el Secretario del Trabajo y Recursos Humanos,

un alcalde perteneciente a la Asociación de Alcaldes de Puerto Rico y uno perteneciente a la Federación de Alcaldes de Puerto Rico, un legislador municipal por cada uno de los distintos partidos políticos que hayan competido en las pasadas elecciones municipales y cuatro representantes del interés público, que serán residentes de comunidades especiales, dos de los cuales no serán residentes de la Zona Metropolitana. Los alcaldes, legisladores municipales y representantes del interés público serán designados por el Gobernador por un término de cuatro (4) años. El Gobernador o Gobernadora nombrará a los representantes de los alcaldes de temas sometidos ante su consideración por la Asociación de Alcaldes de Puerto Rico y la Federación de Alcaldes de Puerto Rico, respectivamente. En el caso de los representantes de los legisladores municipales, los nombramientos surgirán de temas escogidas en una reunión de los legisladores municipales electos por cada partido citada exclusivamente para tales fines. Los funcionarios públicos que forman parte del Consejo podrán delegar su participación en un subalterno debidamente autorizado para tomar determinaciones en su representación. El Consejo se reunirá por lo menos dos (2) veces al mes y una simple mayoría de sus miembros será quórum para sus deliberaciones y determinaciones. Los legisladores municipales y los representantes del interés público, que no sean funcionarios públicos, recibirán una remuneración de cincuenta (50) dólares por cada reunión a la que asistan.

En el caso de los alcaldes, legisladores municipales y representantes del interés público, ninguno podrá servir en el Consejo por dos (2) términos consecutivos, entendiéndose, que aunque alguno de estos comenzara su función luego de haber comenzado un término, ya fuere por motivo de renuncia, remoción, o muerte de su antecesor, se considerará como si hubiese servido un término completo.

El Consejo será presidido por el gobernador y administrado, por el Coordinador de la Oficina quien tendrá la responsabilidad de dirigir los trabajos y asegurarse de la adecuada, ejecución de los deberes y responsabilidades asignados al mismo.

El Consejo establecerá mediante reglamento, las normas necesarias para el funcionamiento y operación de la Oficina del Coordinador, así como para la evaluación de propuestas y de las asignaciones de fondos para promover el mejor uso del Fondo para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades Especiales de Puerto Rico. El Consejo también establecerá los parámetros y criterios para la designación de los sectores que formarán parte de las iniciativas de las comunidades especiales.

En el proceso de determinar lo que constituye una comunidad especial el consejo tomará en consideración prioritariamente la existencia, entre otros factores como los relativos a niveles socioeconómicos bajos,

condiciones de infraestructura deficientes, condiciones ambientales problemáticas y el estado de la vivienda deficiente, ya sea individual y particularmente la combinada, de las siguientes situaciones:

- a. Alto porcentaje de analfabetismo y deserción escolar.
- b. Alto porcentaje de personas bajo el nivel de pobreza.
- c. Alta tasa de desempleo.
- d. Núcleos familiares donde predomine un sólo jefe de familia como único sustento.
- e. Largo historial de problemas ambientales y deficiencia en la provisión de servicios básicos.

El Consejo establecerá un plan de seis años para atender los reclamos y las necesidades de estas comunidades especiales. Tendrá metas específicas, itinerarios de cumplimiento, así como indicadores para medir los resultados.

Artículo 9.- Reglamentación.

El Consejo y la Oficina deberán adoptar la reglamentación necesaria para la eficaz implantación de sus deberes y responsabilidades al amparo de esta ley.

Artículo 10.- Vigencia.

Esta Ley entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación.

Antonio Faz Alzadora
Presidente del Senado

Carlos Vizcarrondo
Presidente de la Cámara de
Representantes

Anexo 2

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO DE COMUNIDADES ESPECIALES

LA ENCOMIENDA

En agosto de 2004, la entonces gobernadora de Puerto Rico, Sila María Calderón, le encomendó al doctor Bernardo Kliksberg, experto internacional en políticas sociales y pobreza, organizar un equipo de trabajo para realizar una evaluación del Proyecto de Comunidades Especiales. Se le solicitó calibrar el impacto de la magna inversión de recursos que hizo el Gobierno de Puerto Rico en el Proyecto, examinando especialmente la contribución de éste a la generación de capital social. La encomienda incluía, además, diseñar un sistema para el monitoreo permanente que permitiera lograr mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones relacionadas a la superación de la pobreza. Se solicitó, asimismo, hacer recomendaciones para fortalecer los diversos programas de la OCEPR y de otras agencias públicas dirigidos a superar la pobreza en Puerto Rico.

Hacia ese objetivo, el doctor Kliksberg invitó a un grupo de especialistas de América Latina a conformar un equipo de trabajo bajo la Oficina de Brasil de la UNESCO, entidad que ha prestado asesoramiento y cooperación técnica a uno de los principales programas mundiales de lucha contra la pobreza. Se preparó una propuesta de trabajo que fue discutida tanto con la gobernadora, como con la entonces coordinadora general de la OCEPR, doctora Linda Colón, y la División Legal del Banco de Desarrollo de Puerto Rico, presidido por el señor Francisco J. Rodríguez Castro.

La propuesta fue aprobada y se firmó un acuerdo a esos efectos el 18 de noviembre de 2004, previendo realizar la investigación entre esa fecha y el 30 de junio de 2005. La entrega del informe final y los informes financieros tuvieron como límite el 15 de diciembre de 2006.

EQUIPO DE TRABAJO

El director del Proyecto, en consulta con funcionarios de la UNESCO y recabando los mejores especialistas en análisis y evaluación de políticas sociales y programas contra la pobreza, invitó a cuatro profesionales adicionales a participar del esfuerzo de esta evaluación. Además, para estudios puntuales, se contó con el insumo de consultores y/o empresas de Puerto Rico que proveen diversos servicios. El equipo del proyecto estuvo compuesto por las siguientes personas, cuyos datos biográficos se encuentran en el Anexo 3.

- Bernardo Kliksberg: director del Proyecto.
- José Sulbrandt: especialista en diseño de indicadores de evaluación de políticas y programas sociales.
- Leonardo Cadem: especialista en encuestas cuantitativas y cualitativas.
- Irene Novacovsky: especialista en sistemas de monitoreo y seguimiento de políticas y programas sociales.
- Marcia Rivera: especialista en políticas sociales y desarrollo económico comunitario; apoyó localmente a todo el equipo de trabajo y actuó como coordinadora del Proyecto.

METODOLOGÍA

A lo largo del período de investigación, el director del Proyecto sostuvo reuniones individuales y grupales con los integrantes del equipo de trabajo a los efectos de analizar los materiales generados por el Proyecto de Comunidades Especiales, diseñar los instrumentos de indagación y evaluar los resultados parciales de las distintas fases de la evaluación. Hubo una primera reunión grupal del equipo en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, los días 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2004, luego numerosas sesiones de trabajo en Puerto Rico a lo largo del año 2005.

El estudio incluyó diversos componentes y métodos de análisis, entre los que se encuentran diálogos estructurados con funcionarios de la OCEPR; entrevistas individuales a altos funcionarios de diversas agencias e instrumentalidades del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, así como a una muestra de alcaldes y de empresarios; cinco grupos focales; una encuesta minuciosa a una muestra de 1.000 residentes de Comunidades

Especiales y otra a líderes comunitarios; y análisis de numerosos informes y datos estadísticos diversos, tanto de Puerto Rico como de América Latina y de otros países. A continuación se describe cada componente.

1. Análisis de informes, datos estadísticos y materiales producidos por las diversas agencias que instrumentaron proyectos en las Comunidades Especiales

El Proyecto de Comunidades Especiales generó un monumental acervo de información que fue necesario recopilar y analizar. Se produjeron informes estadísticos, informes narrativos y materiales preparados por diversas agencias o entidades como la OCEPR; el Fideicomiso; la Oficina de Asesoría de Comunidades Especiales; los departamentos de Transportación y Obras Públicas, Vivienda, Familia, Salud y Educación, así como la WIPR y el Instituto de Cultura Puertorriqueña. A continuación se destacan algunos de los informes más importantes que se examinaron en esta evaluación:

OCEPR

1. Resúmenes de los perfiles de las Comunidades Especiales por municipios.
2. Datos estadísticos del estudio de base realizado en 686 Comunidades Especiales. Agregados y desagregados por comunidad.
3. Resumen de necesidades de las Comunidades Especiales, derivadas de los perfiles.
4. Cuestionario utilizado en el estudio de los perfiles.
5. Marco conceptual para el desarrollo comunitario.
6. Proyecto ¿Quiénes somos? en el cual unas 80 Comunidades Especiales recopilaron su historia y sus vivencias. Se han generado en diversos formatos –escritos, en grabaciones y en videos–.
7. Documentación de la Alianza de Líderes Comunitarios –incluyendo manifiestos, acuerdos, organización de trabajos–.
8. Listado de proyectos de desarrollo económico comunitario instrumentados.
9. Capacitación de personal –materiales utilizados en el proceso de formar a los organizadores, coordinadores y gerentes–.
10. Capacitación de líderes –materiales utilizados en los seis ciclos de talleres ofrecidos a los líderes comunitarios en el cuatrienio–.
11. Masificación –informes sustantivos sobre la experiencia de llevar a los residentes de las Comunidades Especiales una síntesis del programa de formación de líderes comunitarios–.

12. Informes internos del proceso de transición; todas las presentaciones hechas en Power Point con los datos de resumen del trabajo realizado por cada unidad de la OCEPR.
13. Informe general sometido al Comité de Transición, con fecha al 30 de septiembre de 2004.

Fideicomiso para las Comunidades Especiales / Oficina de Asesoría de Comunidades Especiales

- Planes de Desarrollo Integral para las Comunidades Especiales de Puerto Rico, incluyendo las de DTOP y Vivienda.
- Informe de transición al 30 de septiembre de 2004.
- Informe de desembolsos y proyectos al 31 de mayo de 2005.

Departamento de Transportación y Obras Públicas

- Resumen global de la situación de proyectos en 428 Comunidades Especiales.
- Presentación del Proyecto Mil Millones al 21 de diciembre de 2004.
- Informe de transición al 30 de septiembre de 2004 –Sección Informe de Desarrollo Comunitario–.
- Informe de situación de los proyectos al 31 de mayo de 2005.

Departamento de la Vivienda

- Proyecto Mil Millones –informe al 21 de diciembre de 2004
- Informe de transición al 30 de septiembre de 2004.
- Informe de situación de los proyectos al 31 de mayo de 2005.

Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública, Proyectos de Comunicación

- Crónica 1 –creaciones audiovisuales de las Comunidades Especiales de Puerto Rico, informe de diciembre de 2002 a enero de 2005–.
- Portafolio fotográfico comunitario –Nuestro país visto por su gente, diciembre de 2004–.

Instituto de Cultura Puertorriqueña

- Informe del trabajo realizado por el Programa Expresarte a Todo Rincón, a marzo de 2005.

Corporación de las Artes Musicales

- Informe del trabajo comunitario realizado, contenido en la petición presupuestaria 2005-2006.

Otros departamentos y agencias

- Todos los informes de transición preparados al 30 de septiembre de 2004.
2. **Análisis de fuentes secundarias sobre el desempeño de la economía de Puerto Rico y los problemas sociales del país; preparación de tabulaciones con correlaciones clave**

Además de numerosos trabajos de orden académico, esta investigación pudo contar con los insumos de dos valiosas fuentes de investigaciones recientes sobre la economía de Puerto Rico: el estudio especial de la CEPAL, “Globalización y desarrollo: desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI” de 2004, y el estudio “Puerto Rico 2025”, preparado por A. T. Kearney Management Consultant en 2004, ambos a pedido del Gobierno de Puerto Rico. Los dos han tenido poca difusión y contienen datos estadísticos y análisis que fueron sumamente valiosos para esta evaluación.

3. **Diálogos con funcionarios de la OCEPR**

El trabajo de investigación incluyó una serie de diálogos grupales e individuales con funcionarios de distintos niveles de la OCEPR, incluyendo sus dos coordinadoras generales en el período de la investigación, a fin de captar aspectos fundamentales como compromiso con el Proyecto, capacidad de interacción y de trabajo en equipo con otros funcionarios, sus bases teóricas y aproximaciones a los conceptos de autogestión, apoderamiento, capital social, desarrollo comunitario, entre otros. Una primera sesión con los gerentes de la OCEPR se realizó el 22 de diciembre de 2004, a fines de discutir su experiencia en la coordinación de las labores de los organizadores comunitarios. Se dialogó también con organizadores comunitarios, con responsables del área de desarrollo económico, de coordinación interagencial, de proyectos especiales con financiamiento externo y del Programa Nacional de Capacitación de Líderes.

Subsiguientemente, tras el cambio de dirección en la Oficina, se creó un grupo de discusión y análisis designado por la nueva coordinadora general, que colaboró con el equipo de UNESCO en la revisión de cuestionarios, diseño de la muestra, análisis de datos y de resultados preliminares.

4. Entrevistas a altos funcionarios gubernamentales

Como previsto en el plan de trabajo del programa, se realizaron entrevistas individuales con altos funcionarios gubernamentales –secretarios de las principales agencias que estuvieron involucradas en la ejecución de los diversos componentes del Proyecto de Comunidades Especiales–. Estas fueron realizadas por el director del Proyecto y/o la coordinadora, y estuvieron estructuradas sobre la base de una guía de preguntas específicas a cada caso.

- Sila M. Calderón: gobernadora de Puerto Rico y creadora del Proyecto.
- Linda Colón: primera coordinadora general de la OCEPR (2001-2004).
- Ingrid Vila: primera directora de la Oficina de Asesoría de Comunidades Especiales.
- Julia Torres: coordinadora general de la OCEPR a partir de 2005.
- Ileana Echegoyen: ex secretaria del Departamento de la Vivienda.
- José Izquierdo: ex secretario de Estado y primer secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas (dos entrevistas).
- Fernando Facundo: ex secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas.
- Yolanda Zayas: ex secretaria del Departamento de la Familia.
- César Rey: ex secretario del Departamento de Educación.
- Teresa Tió: ex directora del Instituto de Cultura Puertorriqueña.
- Víctor Rivera Hernández: ex secretario del Departamento del Trabajo.
- Nilsa Medina Piña: ex directora del Programa Nacional de Formación de Líderes Comunitarios.

5. Entrevistas individuales a alcaldes y empresarios

Se prepararon guías para entrevistas individuales a empresarios y alcaldes a fin de auscultar el nivel de conocimiento y participación en las diversas iniciativas del Proyecto de Comunidades Especiales. Se seleccionó una muestra de alcaldes de diferentes partidos para conocer su experiencia con el programa, incluyendo a aquellos que habían expresado públicamente sus diferencias

con la OCEPR y algunos que la habían endosado con entusiasmo para captar diferencias de apreciación. Se entrevistaron a los alcaldes de Comerío, Caguas, Carolina, Dorado, Juana Díaz, Luquillo y Utuado.

Se realizaron, asimismo, entrevistas a empresarios y altos funcionarios de empresas que han demostrado en Puerto Rico un compromiso con la responsabilidad social empresarial. Estos fueron de las empresas Cordero Badillo (Atilano Cordero), Walgreen's (Edwin Rodríguez), Triple S (Vivian Rivera y Ángel Reyes), Electro Biology, Inc. (Bartolomé Gamundi) y Hewlett Packard (Nilda Prieto).

6. Grupos focales

Los grupos focales constituyen un método de trabajo sumamente interesante, ya que mediante una guía estructurada de preguntas y un conductor profesional de la sesión se puede promover un diálogo esclarecedor con insumos cualitativos valiosos para una investigación. Los grupos focales se realizaron en Ipsos-Hispania, una empresa especializada en estudios y encuestas. El equipo de la UNESCO generó las guías y pautas específicas para cada grupo focal y una psicóloga especializada en este trabajo dirigió las discusiones.

Para esta evaluación se realizaron cinco grupos focales con diez y doce personas en cada uno y con una duración promedio de dos horas. Todas las sesiones fueron grabadas en video, en audio, y además transcritas. Se prepararon preguntas guías para cada sesión de grupo focal y se realizaron las siguientes sesiones:

- Población general del país: sirvió para captar la opinión pública que se tiene del Programa de Comunidades Especiales. Se realizaron dos grupos, de forma que pudieran servir de contrapeso entre sí. Ambos incluyeron personas adultas, capaces de formarse una opinión, procedentes de diferentes sectores sociales y con balance entre hombres y mujeres.
- Líderes de las Comunidades Especiales: se realizó un grupo focal con líderes para explorar particularmente el impacto del programa de formación y capacitación que la OCEPR brindó a estos, además de obtener su opinión sobre otros aspectos del Proyecto.
- Representantes de los medios de comunicación: se auscultó a través de un grupo focal la relación con los medios, las percepciones de los periodistas sobre la pobreza en Puerto Rico, y los prejuicios que podrían existir hacia los temas de pobreza.

- Jóvenes residentes y participantes de los programas de Comunidades Especiales: se hizo una selección de jóvenes de la Red de Jóvenes Facilitadores impulsada por la OCEPR y se organizó un grupo focal para auscultar los impactos del intercambio.

7. Encuesta a muestra de residentes

La encuesta prevista en el estudio a residentes de las Comunidades Especiales se realizó por la firma Ipsos-Hispania. Se preparó un cuestionario extenso para auscultar el sentir de los residentes sobre el programa en comunidades fuertemente impactadas por el mismo. El diseño específico de esta fase se preparó después de conocer los resultados de la fase cualitativa. Ya que se trata de una evaluación de impacto, resultaba preciso establecer de antemano los indicadores contra los cuales se mediría el impacto del Proyecto de Comunidades Especiales. Se deseaba examinar la contribución a la generación de capital social, para lo cual se diseñaron indicadores para medir a través de la encuesta elementos como confianza, solidaridad, civismo, participación, capacidad de interacción intergeneracional, entre otros.

El cuestionario fue revisado y refinado en múltiples sesiones de trabajo entre el equipo de la UNESCO y consultores especializados en encuestas, funcionarios de la OCEPR e incluyó el insumo de líderes comunitarios de la Alianza y la Coalición. Una vez perfeccionado, pasaron a diseñarse los formularios e instrucciones técnicas y el plan de cruces para procesar los datos.

La definición de la muestra también fue objeto de un arduo trabajo conjunto para asegurar una representatividad adecuada. Los estadísticos Carlos Toro, de Puerto Rico, y Leonardo Cadem, de la Argentina, trabajaron conjuntamente con Marcia Rivera en la definición de la muestra. Se levantó un inventario de información con variables que incluyeron tanto criterios sociales como de inversión en infraestructura. Se generó un indicador de impacto para cada una de las siguientes variables (calculando siempre el impacto en razón de la población de cada comunidad) y luego se hizo un índice ponderado de ellas:

- Inversión realizada por DTOP en infraestructura, por comunidad.
- Inversión completada en proyectos del Departamento de Vivienda.

- Número de actividades interagenciales realizadas en la comunidad.
- Nivel de organización comunitaria según las cinco categorías desarrolladas por la OCEPR.
- Total de horas contacto en los programas de capacitación de líderes.
- Total de horas de contacto en los Encuentros Comunitarios.

Una vez ordenadas en forma descendiente de impacto combinado, se seleccionó el tercio superior y se convirtió éste en el universo de donde se seleccionó la muestra. Luego, la isla se dividió en cuatro regiones –Norte, Sur, Este y Oeste– y se seleccionó una muestra proporcional a las comunidades y a la población en cada región. Esa primera muestra fue objeto de análisis y discusión con funcionarios de la OCEPR, que incluyeron a Sandra Hernández (asignada como enlace), María del Lourdes Santiago, Aixa Díaz, Arelis Arocho y Evelyn Santos, quienes habían sido responsables de las áreas de trabajo que habría de integrarse en el índice ponderado para la muestra. El objetivo fue verificar si existieron problemas puntuales graves en algunas de las comunidades preseleccionadas que pudieran viciar la muestra. Efectivamente, se sacaron tres comunidades del listado inicial de 305, donde diversos tipos de problemas detuvieron las obras previstas.

El próximo paso fue examinar los Planes de Desarrollo Integral (PDI) de cada una de las 301 comunidades seleccionadas en la muestra a fin obtener los mapas o trazados de calles y unidades de vivienda que permitieran a los entrevistadores seleccionar las casas a visitar.

El cuestionario tomó cerca de 30 minutos en administrar y contenía algunas preguntas similares a las del perfil de base que tomó la OCEPR en 2001 para permitir comparaciones. El tamaño de la muestra fue de 1.000 casos de residentes de las Comunidades Especiales. Los trabajos de campo se realizaron del 8 de abril al 6 de mayo del 2005. El equipo de la UNESCO estuvo dando seguimiento diario al trabajo de Ipsos-Hispania que tomó y procesó la encuesta. Se hizo un primer informe, tabulaciones y cruces que se entregó al coordinador interino de la OCEPR para su estudio, con la solicitud de nuevos cruces que pudieran desearse. El equipo de la UNESCO también lo examinó y sugirió algunas nuevas tabulaciones que fueron preparadas e integradas en un informe interpretativo que también se entregó a la OCEPR el 3 de agosto de 2005.

8. Encuesta a líderes comunitarios

Al igual que el cuestionario de residentes, el de líderes fue preparado por el equipo de la UNESCO con los especialistas de Ipsos-Hispania y revisado y refinado en múltiples sesiones de trabajo con consultores especializados en encuestas, funcionarios de la OCEPR y el insumo de líderes comunitarios de la Alianza y la Coalición. Una vez que se perfeccionó, pasaron a diseñarse los formularios e instrucciones técnicas.

Inicialmente se había previsto tomar 200 entrevistas a líderes en las mismas comunidades de la muestra de residentes para permitir comparaciones entre uno y otro. Sus nombres habían sido obtenidos de los listados de participación de los talleres de formación de líderes que ofrecía regularmente la OCEPR. Sin embargo, en la práctica fue sumamente difícil ubicarlos. Por un lado, un número de líderes se había mudado y no podían ser ubicados. Por otro, el período de estas entrevistas coincidió con lluvias torrenciales en Puerto Rico, muchas comunidades fueron afectadas y numerosas familias debieron ubicar un lugar temporal a donde irse. A pesar de esos problemas, se lograron hacer 71 entrevistas completas. Sobre esa base se preparó un informe con las tabulaciones y el análisis, que también se sometió para comentarios a la OCEPR el 3 de agosto de 2005. Estas fueron entrevistas más extensas, cualitativas y cuantitativas.

9. Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación permanente

La especialista en sistemas de monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales del equipo de la UNESCO, Irene Novacovsky, viajó a Puerto Rico entre los días 8 y 14 de diciembre de 2004 para iniciar sus trabajos dirigidos a investigar el sistema de monitoreo y evaluación que se estaba utilizando y hacer las recomendaciones que se creyeran pertinentes. Realizó algunas visitas directas de observación en el terreno a Comunidades Especiales de San Juan y de la región Sur, visitó actividades comunitarias de programas de la OCEPR y asistió como observadora a dos sesiones de grupos focales para captar una idea de las actividades sobre las que deben generarse datos sistemáticamente. En ese período trabajó con un grupo de funcionarios de la OCEPR, seleccionados por la doctora Linda Colón, entonces coordinadora general de la Oficina, a quienes les había dado ya la encomienda de recopilar datos estadísticos de las actividades generadas por la Oficina y de preparar algunos informes puntuales de evalua-

ción de las mismas. La idea era que este grupo sirviera de nodo inicial de un sistema de monitoreo y evaluación permanente. Comunicaciones posteriores y un segundo viaje a Puerto Rico permitieron dejar diseñados los lineamientos de dicho sistema, que se presentó en el capítulo VI de este informe.

A lo largo de todo el proceso de esta investigación se mantuvo un intercambio fluido con la OCEPR y se le fueron suministrando los insumos y hallazgos que se consideraron importantes o útiles para el desarrollo de los programas de la Oficina.

Anexo 3

SOBRE LOS AUTORES E INVESTIGADORES

BERNARDO KLIKSBERG: director del Estudio

Ha obtenido cinco títulos universitarios, entre ellos dos doctorados en Ciencias Económicas y en Ciencias Administrativas. La Universidad de Buenos Aires le confirió sus máximas distinciones: Medalla de Oro, y dos veces Diploma de Honor.

Ha asesorado a más de treinta países y a presidentes, gabinetes, ministros, congresos, gobernadores, organismos de la sociedad civil y empresariales, en áreas críticas del desarrollo. Asesor especial de la ONU, UNESCO, UNICEF, OEA, OPS, y otros organismos internacionales. Entre otras responsabilidades ha sido director del Proyecto Regional de la ONU para América Latina de Modernización Estatal, coordinador general del Instituto Interamericano de Desarrollo Social y asesor social de la Presidencia del MERCOSUR. Ha sido designado recientemente por la ONU asesor principal de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

Autor de cuarenta y siete obras y centenares de artículos técnicos que han tenido fuertes impactos internacionales, ha sido traducido al inglés, portugués, chino, ruso, árabe, hebreo, francés y otros idiomas. La UNESCO ha publicado en portugués seis de sus últimas obras y la ONU varias de ellas en inglés.

Se lo considera pionero de nuevos campos del pensamiento, entre ellos la gerencia social, la ética para el desarrollo, el capital social, y la responsabilidad social empresarial.

Es presidente del nuevo Centro de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social establecido por la Universidad de Buenos Aires. Integra asimismo el Comité Mundial de Bioética, el Grupo Mundial de Asesoría en el campo de salud y maternidad de la Organización Mundial de la Salud y el Comité Editorial de la UNESCO en Brasil.

Ha sido designado Doctor Honoris Causa, Profesor Honorario y Profesor Emérito por múltiples universidades, entre ellas la Universidad Nacional de Buenos Aires, la Universidad Autónoma de Nuevo León (México), la Universidad Católica del Perú, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la Universidad Nacional de Piura, la Universidad Nacional del Uruguay, la Universidad de Carabobo (Venezuela), la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional Federico Villarreal (Perú), la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad Autónoma de República Dominicana, y otras. Ha sido condecorado por su trayectoria por diversos gobiernos y designado ciudadano y visitante ilustre por numerosas ciudades. La Presidencia de Guatemala le ha conferido recientemente su más alta condecoración por sus aportes a la región. La Iglesia Católica argentina lo galardonó con uno de sus mayores honores, el Premio Educar 2006. Ha sido nominado para el Premio Príncipe de Asturias por más de 400 organizaciones públicas y privadas de todos los países de la región, España, Estados Unidos, Francia, y otros países. El Senado argentino ha declarado por unanimidad de interés de ese alto cuerpo el conjunto de su obra científica.

Ha sido invitado a exponer sobre sus ideas y trabajos en Harvard, New York University, MIT, Georgetown University, Rutgers University, South California University, el Instituto de Estudios Políticos de París, la Universidad Hebrea de Jerusalem, Birmingham University, Oslo University, la Universidad Complutense de Madrid y otros centros de primera línea del mundo.

Entre sus recientes obras se encuentran los best sellers internacionales *Hacia una economía con rostro humano*, editado por Fondo de Cultura Económica, con catorce ediciones en diversos países, y *Más ética, más desarrollo*, de Editorial Temas, con diez ediciones en Argentina, España, Paraguay, Perú, así como edición en portugués por la UNESCO del Brasil.

MARCIA RIVERA HERNÁNDEZ: coordinadora de investigación

Investigadora social puertorriqueña egresada de la Universidad de Puerto Rico en Economía y de la Universidad de Londres con estudios de maestría y doctorado en Sociología y Economía del Desarrollo. Ha realizado una gran cantidad de investigaciones sobre la realidad económica y social de Puerto Rico, de América Latina y del Caribe. Ha publicado doce libros, más de cincuenta informes de investigación y sobre un centenar de artículos en revistas profesionales. Sus más recientes libros son *Una mirada desde el género: Ajuste, integración y desarrollo en América Latina*, publicado por la Editorial de la UNESCO en Caracas, Venezuela; *Tejiendo futuro, los caminos posibles del desarrollo social*, de Ediciones Puerto de San Juan en Puerto Rico; y *Las instituciones culturales en Puerto Rico*, editado por el Instituto de Cultura Puertorriqueña de San Juan.

Entre sus desempeños profesionales se encuentran el haber sido directora de la Comisión de Educación, Ciencia y Cultura del Senado de Puerto Rico; consejera especial para América Latina y el Caribe del director general de la UNESCO, Federico Mayor Zaragoza; directora ejecutiva del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, con sede en Buenos Aires, Argentina; directora del Centro de Estudios de la Realidad Puertorriqueña (CEREP) y asesora del Tribunal Electoral de Puerto Rico. También ha sido profesora y conferenciante en universidades en y fuera de Puerto Rico y asesora de proyectos y programas de superación de la pobreza en varios organismos de Naciones Unidas, como la CEPAL, PNUD, UNICEF, así como en el Banco Interamericano de Desarrollo. Integró un equipo internacional pionero en el PNUD que operacionalizó el concepto de *desarrollo humano sostenible* para diseñar indicadores que permitieran su medición a escala mundial.

Su actividad profesional le ha valido numerosos reconocimientos, entre los cuales se destacan varios por sus aportes los estudios del género en Puerto Rico y América Latina. También fue designada por el ex secretario general de las Naciones Unidas, doctor Kofi Annan, a la Junta de Directores del Instituto de Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD) en representación de América Latina e integró la Junta de Directores del Consejo Internacional de Ciencias Sociales, en París. Fue, además, presidenta del Consejo Asesor del Fideicomiso para la Conservación de los Recursos Naturales de Puerto Rico e integrante de varias juntas de directores de organizaciones de la sociedad civil puertorriqueña y latinoamericana.

En la actualidad se desempeña como investigadora y consultora en temas de desarrollo económico y social y dirige el Instituto Latinoamericano de Educación para el Desarrollo (ILAEDES).

JOSÉ SULBRANDT CABEZAS

Abogado egresado de la Universidad de Chile; master y doctor en Sociología de la Universidad de California, Los Ángeles, Estados Unidos. Consultor internacional del BID, OEA, OPS y la mayoría de los gobiernos latinoamericanos y del Caribe. Ha sido profesor y coordinador del área de Gerencia Social en INDES-BID (Instituto Interamericano de Desarrollo Social) en Washington. Fue experto de Naciones Unidas en el Programa de Reforma del Estado y Gestión de Programas Sociales (PNUD). En esta calidad trabajó en el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) en políticas y gestión pública.

Actualmente se desempeña como profesor titular en Políticas Públicas y director del Magíster en Gerencia Pública de la USACH. Es profesor en el Magíster en Gobierno y Gerencia Pública de la Universidad de Chile. Ha publicado extensamente sobre temas de modernización institucional, gestión de políticas y programas sociales. En los últimos tres años ha publicado: "Ciudadanía y la provisión de servicios sociales", "La gerencia de políticas y programas sociales", "Democracias y formación de políticas públicas", "Globalización y la capacidad gerencial del Estado: reforma y modernización del Estado en América Latina y el Caribe" (Nueva York: Naciones Unidas,) "Redes interorganizacionales en la administración pública" (*Reforma y Democracia* N° 21), "Informe sobre la situación y las tendencias del empleo público en América Latina" (CLAD), e "Introducción a la gerencia social" (INDES-BID).

LEONARDO CADEM

Especialista argentino en investigaciones de mercado y de opinión, con formación académica especializada en epistemología, metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Inició su carrera profesional como director de Proyectos en el Departamento de Investigación de Mercado de McCann Ericsson, dirigiendo desde entonces más de cuatro mil programas de investigación, formulación de estrategias y planes de acción sobre problemas sociales, de opinión pública y de mercado.

Ha sido director de numerosas empresas privadas de investigación y socio fundador y honorario de SAIMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Mercado y Opinión). En tres oportunidades obtuvo el Premio Mercurio por producción de investigaciones cuya aplicación resultó de alto rendimiento. Durante más de cuarenta años de desempeño profesional ha dictado cursos, seminarios y charlas en diferentes universidades y organizaciones académicas y empresariales, tanto públicas como privadas.

Se le reconoce como el creador de veintiún modelos de análisis de estrategias y de evaluación a escala cualitativa y cuantitativa, que pueden ser usados como herramientas en investigaciones, estudios sociales y de mercadeo. Éstas están relacionadas con comunicaciones sociales y publicitarias, imágenes institucionales, sistemas de consumo, líderes de opinión, segmentación de mercados, decisiones del consumidor-ciudadano, entre otros. En la Argentina ha sido asesor o consultor de la Secretaría de Industria y Comercio de la Nación y la Presidencia de la Nación. También ha prestado servicios profesionales para la Secretaría de Comercio de Estados Unidos, la Organización Internacional del Trabajo de Naciones Unidas y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

IRENE ISABEL NOVACOVSKY

Argentina, experta en políticas sociales, pobreza y evaluación de programas sociales. Diseñó y coordinó el SIEMPRO (Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la Argentina). Dirigió la primera y la segunda Encuesta de Desarrollo Social de Condiciones de Vida de la Argentina. Realizó numerosas investigaciones sobre pobreza y políticas sociales, entre otras: “Evaluación sobre el capital social para el Banco Mundial. Impacto de la crisis Argentina sobre sectores pobres” (Banco Mundial); “Indicadores para la evaluación del capital social y la ética” (CAF); “Dimensionamiento de la deuda social” (UNTREF/GUS). Realizó diversas evaluaciones de políticas y programas sociales en Argentina y Latinoamérica para el BID y el Banco Mundial. Asimismo, realizó consultorías para la UNESCO, entre las que se cuentan el “Diseño del observatorio social en Argentina”, el “Observatorio de la infancia” (UNESCO/BID) y el “Observatorio de la equidad e integración social” (COMFAMA/UNESCO).

Entre sus publicaciones recientes se encuentran: *Manual de gestión integral de programas sociales orientada a resultados: pla-*

nificación y evaluación de programas sociales (1999, Buenos Aires: UNESCO/FCE); *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales* (1999, Buenos Aires: FCE); *Informalidad laboral y exclusión social en América Latina* (2000, Buenos Aires: OIT/FCE); *Impacto de la crisis en la infancia y adolescencia en Argentina* (2002, SAVE THE CHILDREN/UUNECO/SIEMPRO).